FACTSHEET

RURAL DEVELOPMENT

ORDER NO. 01-037

JUNE 2001

AGDEX 880

Ontario Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs

Community-Readiness for Economic Development

RESOLVING CONFLICT

C. Bokor

(This Factsheet is one of a series of six. See also 01-031, Working with Volunteers, 01-033, Community Leadership, 01-035, Community Readiness Checklist, 01-039, Facilitating Group Processes and 01-041, Chairing and Managing Meetings.)

Conflict is a positive element of all groups. Without it, people would not be challenged to think beyond their everyday, routine boundaries. When a variety of people with different perspectives, values, experiences, education, lifestyles, and interests come together, differences abound. That diversity can enrich the discussion, the ideas and the project goals if the conflict and tensions that emerge are resolved and the group uses the learning to improve its work.

Conflict can also be negative, and adversely affect the success of the group. The solution is for the group to deal with its conflict constructively, before it becomes embedded, spreads and erodes the foundation to the point where it cannot carry on any longer.

Understanding conflict is important before you can deal with it effectively. Research tells us that conflict evolves through stages, involves an observable process, and has a number of common characteristics. Recognizing and understanding what may be happening is the first step in resolving the situation effectively. Some conflicts can be avoided entirely, or at least kept from escalating, if you understand what is happening, your style and attitudes about conflict and its causes.

Key Elements are common to all conflicts, whether large or small.

- All conflict involves at least two parties — two or more people, two groups, two countries, a person and a group, a country and a group, etc.
- Some sort of struggle or threat, either real or suspected, exists
- Interaction or interference takes place
- The interaction may be emotional

Stages of conflict are evident, and can be tracked as they occur.

1. **Tension Development** — various parties start taking sides

2. **Role Dilemma** — people raise questions about what is happening, who is right, what should be done. They try to decide if they should take sides, and if so, which one

3. **Injustice Collecting** — each party gathers support. They itemize their problems, justify their position, and think of revenge or ways to win

4. **Confrontation** — the parties meet head on and clash. If both parties hold fast to their side, the showdown may cause permanent barriers

5. **Adjustments** — several responses can occur, depending on the relative power of each party:
   - *domination* — when one party is weak and the other strong
   - *cold war* — neither party decides to change, but attempts to weaken the other
   - *avoidance* — one party may choose to avoid the other, while the conflict continues
   - *compromise* — each party gains a little and loses a little
   - *collaboration* — active participation resulting in a solution that takes care of both parties' needs

Only collaboration and sometimes compromise resolves the conflict over time. In society, today other adjustments are, at best, short-term solutions. If *resolution* means domination, cold war or isolation, the cycle of conflict may continue forever.

GUIDELINES FOR RESOLVING CONFLICT

To help resolve conflict within your group, consider and adopt the following principles. Several strategies are suggested which confirm your commitment to the process of finding a reasonable solution.

Underneath incompatible positions lie compatible interests

- dig for and reach the compatible interests

Every side usually has something valuable to say

- listen to both sides equally, and hear the valuable contributions

Issues become polarized when there is little or no dialogue

- initiate discussion and dialogue, encouraging participation

High emotions charge the issue

- create an environment where people can express their feelings and concerns

Parties will focus on differences

- ask them to identify areas they have in common, remind them, and express progress

Parties may become defensive and protect, justify or explain their position

- search for solutions: seek to understand but remind them of the need to move on

Parties will immediately want to discuss their individual needs

- only when contact, and *good will* have been established, should needs be discussed

Parties often feel their story has not been heard

- listen to each parties' needs, and ensure each party listens to the other

Identifying and understanding the desired outcomes will result in progress

- step back — ask the parties what they want the outcome to be, and list the desired outcomes

Conflict creates emotions and feelings which are barriers to progress

- take stock *here and now*, identify and understand the emotions, and move the discussion to approaches, strategies and desired outcomes

WHAT'S YOUR STYLE?

Most people have a dominant method or style of dealing with conflict. In some cases, that style may be appropriate, but it may not, depending on the situation. In most cases, the best style to use is one that achieves an acceptable solution to both parties. This is a collaboration style, and to a lesser extent, a compromising style. This list of styles describes the five most common styles people use to deal with conflict. Which one describes you best?

1. Avoiding
(unco-operative and unassertive)

Your customary manner is to be passive and withdraw from conflict situations. Your most frequent attitude is to be accepting and patient, often suppressing your strong feelings to avoid confrontation. This type of behaviour usually victimizes one's self, and tends to make it difficult for others to know there is a problem.

Avoiding can be useful when: an issue is trivial, you have no chance of getting your way, potential harm outweighs the benefits, you need time to let people cool down.

2. Accommodating (co-operative and unassertive)

You try to satisfy the other person's concerns at the expense of your own. You strive to understand, listen and put yourself in the other person's place. The mood is often co-operative and even conciliatory.

An accommodating style may be useful when: you know you are wrong, as a gesture of good will, to build favours owed, when you are clearly losing, when harmony is very important.

3. Competing (unco-operative and assertive)

You use direct tactics and have a strong need to control the situation and/or people. You want to straighten out the other person, to argue about who is right, and are ready to defend your ideas forcibly. You use whatever seems appropriate to win.

This style may be most useful and effective in emergencies, discipline, enforcement of unpopular rules, when doing unpopular things that must be done.

4. Collaborating (co-operative and assertive)

You work with the other person to find a solution that fully satisfies both sides. You are ready to defend a stand without being too pushy. You are willing to work toward a mutually agreeable solution through negotiation. Verbal skills are used to move the discussion forward.

This style is helpful when: both sides are important, learning something new is important, to merge insights, buy-in from others is important, to deal with hard feelings.

5. Compromising (intermediate in co-operating and assertiveness)

You work to seek a middle-ground solution for both parties. The solution provides partial satisfaction for both, but in the interest of time and a lack of commitment or effort to do better, this will do.

This style is most helpful when: neither side is very important, power on both sides is equal, to arrive at the best solution because you are pressed for time, as a back up when other ways fail.

CONFLICT WORKSHEET

Think of a difficult situation in this group or another where you have been involved, and wanted to have resolved more positively. Write down your observations and understanding of the situation:

The problem (2 to 3 sentences)

Who was involved? Who are the main parties?

What actually happened?

What did you want to happen?

THE THREE STEPS TO EFFECTIVELY DEAL WITH CONFLICT ARE:

1. Define the situation, the facts, the aim or outcome (recognize and define)
   - review the immediate environment
   - assemble information
   - describe the situation
   - specify the outcomes

2. Search for alternatives and their implications (generate alternatives)
   - create choices (reach beyond 'either/or' solutions)
   - identify as many feasible solutions as possible
   - assemble criteria to evaluate choices
   - assess alternatives: advantages, disadvantages, implications and consequences

3. Make a decision (choose a solution)
   - select the most appropriate solution
   - determine implementation plans — who does what by when?
   - follow-up on tasks assigned or agreed upon
   - evaluate the solution and whether or not it is working

WHAT'S CAUSING THIS CONFLICT?

There are five main sources of conflict between two parties. Knowing these root causes may help to determine what's needed by either or both of the parties to resolve the situation.

Techniques for Dealing with Challenging Personalities

In many cases, conflict can arise between two people or parties because of the personalities involved. Here are several strategies for dealing with challenging personalities, followed by descriptions and specific strategies for a number of the more common difficult personalities found in groups and organizations.

Assess the situation

Is the person genuinely difficult or just cranky for a short time?

Stop wishing the person was different.

You can't change it. It's not even a good idea to try.

Distance yourself from the difficult situation.

Develop a detached view. By giving yourself some distance, you get a better perspective.

"Keep your cool."

Don't defend or retaliate.

Formulate a plan to interrupt the situation and carry it through.

You can't change the behaviour of the other person, but you can change yours. Be prepared to adjust your strategy as you go along.

If your strategies for coping don't work, stop your efforts for the time being.

Don't let the situation do you more harm.

Keep it all in perspective.

Consider the source, the importance of the issue and if others see it as a problem.

Root Problem	Possible Causes
1. Values (often the most difficult to resolve, due to the deep-rooted nature of the situation)	• assumptions about the other person's values • real differences in values • not checking assumptions about values • mistaking behaviour for values • seeing a difference between the person's behaviour and what they say are their values • values are not disclosed • different ways of life, ideology and/or religion
2. Resources	• two or more entities competing for what are assumed to be limited resources • perception of unequal control, ownership or distribution of resources • geographic, physical or environmental factors hindering co-operation • time constraints
3. Interpersonal	• general lack of familiarity with others • stereotypes • failure to check assumptions about one another • behaviours perceived to be negative • unresolved disagreements • unstated interests • past negative encounters with the other party
4. Interests	• competing needs, desires or wishes • substantive, procedural or psychological interests perceived to be in competition
5. Facts	• lack of information • misinformation • different views on what is relevant • interpretation of differences • different assessment procedures

SPECIFIC PERSONALITIES and STRATEGIES TO DEAL WITH THEM

1. Complainers

Gripe incessantly but never try to do anything about their complaints.

They may feel powerless to do anything or they may refuse to bear the responsibility for a solution.

Strategies

- Listen attentively even though it may be very difficult.
- Acknowledge what the complainer says by paraphrasing the complaints.
- Don't agree with the complaints.
- Be prepared to interrupt and take control of the situation. Complainers love to ramble.
- Use limiting responses that pin the complainer to specifics.
- Avoid the accusation-defense-reaccusation sequence where you defend an accusation and then are reaccused.
- State the facts without comment and without apology.
- Switch to problem solving.
- Be prepared to begin this strategy from the beginning several times.

2. Indecisives

Can ruin a program because they put off decisions until it is too late to do anything about it.

They delay making a decision until the decision is made for them.

They also won't let go of anything until it is perfect, which it never is.

Strategies

- Bring the issues out in the open and make it easy for them to be direct. Pursue all signs of indecision.
- Help them solve the problem(s).
- Place all the alternatives in rank of importance.
- Emphasize the importance of quality and service.
- If possible, keep control of what you are working on.
- Watch for signs that the pressure to make a decision may be overloading them.

3. Super-agreeables

Appear very reasonable, sincere and supportive, at least in your presence.

They often don't produce what they say they will produce.

Sometimes act contrary to what they have led you to expect.

Strategies

- Make honesty non-threatening. They are afraid you don't want to hear the truth.
- Be personable if you can and only if you mean it.
- Don't allow them to make unrealistic commitments they can't fulfil.
- Be prepared to compromise so you are both in a win-win situation.
- Listen to their humour. They often hide the truth there.

4. Negativitists

Objects to everything.

Believe whatever you propose won't work or is impossible.

All too often they completely deflate any optimism you might have for a project.

Strategies

- Avoid getting drawn into their attitude.
- State your own realistic optimism.
- Don't agree with them.
- Don't hurry to propose solutions.
- Use their negativism constructively. It never hurts to have a devil's advocate.
- Be prepared to take on the project with support from others if you can't change their attitudes.

5. Know-it-all Experts

Believe, and want you to believe, that they know all there is to know about anything worth knowing.

Usually condescending, imposing or pompous.

Will try to make you feel inferior.

Strategies

- Do your homework on the subject.
- Listen to and acknowledge what they say.
- Question firmly, but don't confront. They hate being wrong.
- Avoid being a counter-expert.
- Let them be the expert they think they are.

6. Silent-unresponsives

Answer every question and every plea for help with a yes, a no, or a grunt and sometimes with an I-don't-know.

Strategies

- Ask open-ended questions.
- Use the friendly, silent stare.
- Pause for long periods, inviting them to fill the void.
- Comment on what is happening in the discussion.
- Recycle the conversation if necessary.
- Break the tension by helping them to say what they are thinking.
- Set time limits on the length of the discussion.

7. Hostile-aggressives

Try to bully and overwhelm you by bombarding you.

Make cutting remarks or throw temper tantrums when they don't get their own way.

Are convinced theirs is the only way.

Strategies

- Stand up for yourself, without being threatening.
- Give them time to run down.
- Get their attention, but don't startle them.
- Have them sit down; this will make them less aggressive.
- Speak for your own point of view; don't attack them.
- Avoid a head-on fight.
- Be friendly.

This Factsheet was written by **Chuck Bokor** and revised by **Luna Ramkhalawansingh**, Community Economic Development Unit, OMAFRA, Guelph.

Agricultural Information Contact Centre
1-877-424-1300
ag.info@omafra.gov.on.ca

www.gov.on.ca/omafra

POD
ISSN 1198-712X
Également disponible en français
(commande n° 01-038)

FICHE TECHNIQUE

DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS RURALES

COMMANDE N° 01-038

JUIN 2001

AGDEX 880

Ontario

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales

Préparation de la collectivité à l'expansion économique

RÉSOLUTION DE CONFLITS

C. Bokor

(La présente fiche technique fait partie d'une série de six sur la préparation de la collectivité à l'expansion économique. Se référer également aux titres suivants : *Encadrement des bénévoles*, commande n° 01-032, *Leadership*, commande n° 01-034, *Liste de vérification*, commande n° 01-036, *Facilitation des activités*, commande n° 01-040, et *Déroulement des réunions*, commande n° 01-042.)

Le conflit est un élément positif au sein de tout groupe. En l'absence de tout conflit, on ne serait pas forcés de penser au-delà des limites du quotidien et de la routine. Quand on réunit une foule de personnes ayant des points de vue, des valeurs, des expériences, une éducation, des modes de vie et des intérêts variés, les différences abondent. Cette diversité peut certes enrichir les échanges, les idées et les objectifs du projet tant et aussi longtemps que les conflits et les tensions qui émergent sont résolus et que le groupe se sert ce qu'il apprend pour améliorer son travail.

Le conflit peut aussi être un élément négatif et nuire au succès du groupe. Le groupe doit alors aborder le conflit de manière constructive avant que celui-ci s'installe définitivement, se propage et ronge les bases jusqu'à ce que la structure s'effondre.

Il est important de **comprendre la nature du conflit** pour pouvoir l'aborder efficacement. D'après les recherches, le conflit serait un processus observable qui comprend plusieurs étapes et qui présente un certain nombre de caractéristiques. Le fait de reconnaître et de comprendre ce qui est en train de se produire est le premier pas vers la résolution efficace de la situation. Il est possible d'éviter certains conflits au départ, ou du moins de les empêcher de dégénérer, à condition de pouvoir reconnaître ce qui est en train de se produire et d'être conscient de son propre style et de ses attitudes vis-à-vis du conflit et de ses causes.

Voici les **éléments clés** qui sont présents dans tout conflit, si petits soient-ils :

- tout conflit implique au moins deux parties — deux personnes ou plus, deux groupes, deux pays, une personne et un groupe, un pays et un groupe, etc.,
- une menace ou une lutte quelconque existe, qu'elle soit réelle ou soupçonnée,
- une interaction ou une interférence se produit,
- l'interaction peut être chargée d'émotions.

Les étapes du conflit sont claires et peuvent être suivies au fur et à mesure qu'elles se produisent.

1. **Émergence de tensions** — certaines personnes s'opposent et se campent dans leur opinion;
2. **Conflit de rôles** — les personnes commencent à se poser des questions sur ce qui se passe, qui a raison, ce qui doit être fait. Elles essaient de décider si elles devraient prendre parti, et le cas échéant, lequel;
3. **Recueil d'injustices** — chaque partie s'assure des appuis. Chaque partie détaille ses problèmes, justifie sa position et pense à des moyens de se venger ou de gagner;
4. **Confrontation** — les parties s'affrontent. Si les deux parties tiennent fermement à leurs idées, la bataille décisive peut ériger des obstacles permanents;
5. **Ajustements** — plusieurs réactions peuvent se produire, selon le pouvoir relatif de chaque partie :
   - *domination* — quand une partie est faible et que l'autre est forte,
   - *guerre froide* — ni l'une ni l'autre partie ne veut changer, chacune essayant plutôt d'affaiblir l'autre,
   - *évitement* — une partie peut choisir d'éviter l'autre pendant que se poursuit le conflit,
   - *compromis* — chaque partie accuse des gains et des pertes,
   - *collaboration* — participation active donnant lieu à une solution qui tient compte des besoins des deux parties.

Ce n'est que par la **collaboration**, et parfois par le compromis, que l'on peut résoudre les conflits avec le temps. De nos jours, en société, les autres formes d'ajustement ne présentent tout au plus que des solutions à court terme. Si la *résolution* se traduit par la domination, la guerre froide ou l'isolement, le cycle des conflits pourrait se perpétuer.

LIGNES DIRECTRICES POUR LA RÉSOLUTION DE CONFLITS

Pour s'aider à résoudre les conflits au sein du groupe, il serait bon d'envisager et d'adopter les principes suivants. Plusieurs des stratégies suggérées confirment un engagement face à la recherche d'une solution raisonnable.

Derrière des positions incompatibles se trouvent des intérêts compatibles

- gratter un peu la surface pour mettre en évidence les intérêts compatibles.

Chaque partie a habituellement quelque chose de valable à dire

- prêter une oreille tout aussi attentive aux deux parties et entendre leurs précieuses contributions.

Les problèmes se polarisent quand il y a peu de dialogue ou qu'il n'y en a pas du tout

- amorcer la discussion et le dialogue, en prenant soin d'encourager la participation.

Les émotions fortes rendent la situation explosive

- créer un milieu où tous peuvent exprimer leurs sentiments et leurs préoccupations.

Les parties auront tendance à s'attacher aux différences

- demander aux parties d'identifier leurs points communs, leur rappeler ces points et faire état des progrès réalisés.

Les parties peuvent adopter une stratégie défensive et chercher à protéger, à justifier et à expliquer leur position

- rechercher des solutions : essayer de comprendre, mais leur rappeler qu'il faut aller de l'avant.

Les parties voudront immédiatement discuter de leurs besoins respectifs

- ce n'est qu'une fois les contacts et la *bonne volonté* installés que l'on pourra aborder les besoins de chacun ou chacune.

Les parties estiment souvent que leur point de vue n'a pas été entendu

- prêter une oreille attentive aux besoins de chaque partie et veiller à ce que chaque partie soit attentive aux autres.

C'est en définissant les résultats escomptés et en veillant à ce qu'ils soient bien compris que l'on fera des progrès

- prendre du recul — demander aux parties ce qu'elles visent comme objectifs et en dresser la liste.

Le conflit engendre des émotions et des sentiments qui nuisent au progrès

- faire le point *ici et maintenant*, identifier les émotions en jeu et essayer de les comprendre, puis amener la discussion aux approches, aux stratégies et aux objectifs visés.

CONNAÎTRE SON PROPRE STYLE

La plupart des gens privilégient une méthode ou un style dans leur façon d'aborder les conflits. Dans certains cas, ce style convient à la situation, mais dans d'autres, il ne convient pas du tout. Plus souvent qu'autrement, le meilleur style à adopter est celui qui mène à une solution acceptable de part et d'autre. C'est ce qu'on appelle un style axé sur la collaboration, et dans une moindre mesure, un style axé sur le compromis. La liste qui suit décrit les cinq styles les plus communément employés pour aborder les conflits. Lequel de ces styles nous décrit le mieux?

1. Évasif (peu coopératif et non affirmatif)

En situation de conflit, on a l'habitude d'avoir un comportement passif et de rentrer dans sa coquille. On a tendance le plus souvent à être résigné et patient, et à réprimer ses sentiments intenses pour éviter toute confrontation. Habituellement, ce type de comportement nous victimise et fait qu'il est plus difficile pour les autres de réaliser qu'il y a un problème.

L'évitement peut être utile dans les situations suivantes : quand un problème est sans importance, quand on n'a aucune chance d'arriver à ses fins, quand les inconvénients possibles l'emportent sur les avantages, quand on a besoin de laisser s'écouler un peu de temps pour calmer les esprits.

2. Conciliant (coopératif et non affirmatif)

On essaie de tenir compte des préoccupations des autres, aux dépens des nôtres. On s'efforce de comprendre et d'écouter l'autre, et de se mettre à sa place. L'ambiance est souvent à la coopération, voire à la conciliation.

Un style conciliant peut être utile dans les situations suivantes : quand on sait qu'on a tort, pour témoigner sa bonne volonté, pour s'attirer les bonnes grâces de quelqu'un, quand on est manifestement en train de perdre, quand l'harmonie est d'une importance capitale.

3. Compétitif (peu coopératif et affirmatif)

On se sert de tactiques directes et l'on a un profond besoin de maîtriser la situation ou d'avoir la main haute sur les gens. On veut mettre l'autre dans le droit chemin, on tient à établir qui a raison et l'on est prêt à défendre ses idées avec vigueur. Tous les moyens sont bons pour atteindre la victoire.

Ce style est particulièrement utile et efficace dans les situations d'urgence, de discipline, d'application de règles peu populaires, quand on doit faire des choses qui sont généralement déplaisantes.

4. Collaborateur (coopératif et affirmatif)

On travaille avec l'autre personne pour trouver une solution qui est satisfaisante de part et d'autre. On est prêt à défendre une position sans être trop agressif. On est disposé à travailler à l'obtention d'une solution mutuellement avantageuse par la négociation. On fait appel à ses aptitudes

verbales pour faire avancer le débat.

Ce style est utile dans les situations suivantes : quand les deux camps sont importants, quand il importe d'apprendre quelque chose de nouveau, pour faire converger les perceptions, quand il importe de rallier les gens de l'autre camp, pour composer avec le ressentiment.

5. Partisan du compromis (intermédiaire entre la coopération et l'affirmation)

On cherche le terrain d'entente. Cette solution ne fournit qu'une satisfaction partielle aux deux parties, mais, dans l'intérêt du temps et vu l'absence d'engagement ou d'efforts pour mieux faire, elle fera l'affaire.

Ce style est surtout utile dans les situations suivantes : quand ni l'un ni l'autre camp n'est très important, quand les pouvoirs des deux camps sont égaux, pour parvenir à la meilleure solution compte tenu du manque de temps, comme solution de réserve quand les autres moyens ont échoué.

FEUILLE DE TRAVAIL — RÉSOLUTION DE CONFLITS

Penser à une situation difficile qui est survenue dans le groupe actuel ou dans un autre groupe dont on était le participant ou la participante et qu'on a voulu résoudre de manière plus constructive. On note ses observations et sa perception de la situation :

Le problème (en deux ou trois phrases)

Quels étaient les participants? Quelles étaient les principales parties?

Qu'est-ce qui s'est réellement produit?

Qu'est-ce qu'on aurait aimé qu'il se produise?

LES TROIS ÉTAPES DE LA RÉSOLUTION EFFICACE DES CONFLITS SONT :

1. Définir la situation, les faits, l'objectif ou le résultat visé (reconnaître et définir)
   - étudier l'environnement immédiat,
   - recueillir l'information,
   - décrire la situation,
   - préciser les résultats.

2. Envisager des solutions de rechange et leurs répercussions (créer des solutions de rechange)
   - créer des choix (aller au-delà des solutions sans nuances),
   - identifier autant de solutions réalisables que possible,
   - réunir les critères qui serviront à évaluer les différentes options,
   - évaluer les solutions de rechange : avantages, inconvénients, incidences et conséquences.

3. Prendre une décision (choisir une solution)
   - choisir la solution qui convient le mieux,
   - dresser les plans de mise en œuvre — qui fait quoi d'ici quand?
   - faire le suivi des tâches assignées ou convenues,
   - évaluer la solution et si elle donne les résultats escomptés.

QU'EST-CE QUI EST À L'ORIGINE DU CONFLIT?

Il y a cinq sources principales de conflit entre deux parties. La connaissance de ces causes peut aider à établir ce qui est attendu des deux parties ou de l'une d'entre elles pour résoudre la situation.

Racine du problème	Causes possibles
1. Valeurs (comme elles sont ancrées profondément, elles sont souvent à la source des problèmes les plus difficiles à résoudre)	• entretenir des suppositions au sujet des valeurs de l'autre personne • avoir des échelles de valeurs très différentes • ne pas confirmer ses suppositions au sujet des valeurs de l'autre • méprendre des comportements pour des valeurs • voir une différence entre le comportement d'une personne et ce qu'elle dit être ses valeurs • la non-divulgation de ses valeurs • divergences sur les plans du mode de vie, de l'idéologie et de la religion
2. Ressources	• deux entités ou plus qui se disputent des ressources perçues comme étant limitées • la perception d'une maîtrise, d'une répartition ou d'une propriété inégales des ressources • la présence de facteurs géographiques, physiques ou environnementaux faisant obstacle à la coopération • le manque de temps
3. Facteurs interpersonnels	• une mauvaise connaissance générale des autres • les stéréotypes • des hypothèses non vérifiées au sujet de l'autre • des comportements perçus comme étant négatifs • des différends qui n'ont jamais été résolus • des intérêts non dévoilés • des rencontres antérieures désastreuses avec l'autre partie
4. Intérêts	• des besoins, des vœux ou des désirs concurrents • des intérêts fondamentaux, de procédure ou psychologiques qui sont perçus comme étant concurrents
5. Faits	• le manque d'information • la désinformation • des points de vue différents sur ce qui est important • une interprétation des différences • des méthodes d'évaluation différentes

COMMENT ABORDER LES PERSONNALITÉS DIFFICILES

Souvent, des conflits peuvent naître entre deux personnes ou deux parties en raison des personnalités en jeu. Voici plusieurs stratégies utiles pour composer avec des personnalités difficiles, suivies de descriptions et de stratégies spécifiques pour aborder un certain nombre des types de personnalités difficiles que l'on rencontre le plus souvent dans des groupes et des organismes.

Évaluer la situation

La personne est-elle vraiment difficile ou est-elle juste irritable pendant un court moment?

Cesser de regretter que la personne ne soit pas différente

On ne peut pas changer sa personnalité. Il est donc inutile d'essayer.

Prendre du recul par rapport à la situation difficile

Se détacher un peu de la situation. En prenant un peu de recul, on peut avoir une meilleure perspective de la situation.

Garder son sang-froid

Ne pas se défendre. Ne pas riposter.

Élaborer un plan pour mettre fin à la situation, et l'appliquer

On ne peut modifier le comportement d'une autre personne; par contre, on peut changer le nôtre. Être disposé à ajuster sa stratégie au fur et à mesure.

Si nos stratégies d'adaptation ne sont pas efficaces, on doit cesser nos efforts pour l'instant

Ne pas laisser la situation nous nuire davantage.

Ne pas perdre le sens des proportions

Tenir compte de la source du problème et de son importance, et voir si les autres le perçoivent de la même façon.

PERSONNALITÉS PARTICULIÈRES et STRATÉGIES POUR TRAITER AVEC CELLES-CI

1. Les grognons

Ils se plaignent sans cesse, mais ne font rien pour remédier à la cause de leur plainte.

Ils peuvent se sentir incapables de faire quoi que ce soit ou ils peuvent refuser d'assumer la responsabilité d'une solution.

Stratégies

- Prêter une oreille attentive même si cela peut parfois être très difficile.
- Accepter ce que le grognon ou la grognonne dit en paraphrasant ses plaintes.
- Ne pas acquiescer à ses plaintes.
- Se préparer à l'interrompre et à prendre la situation en charge. Les grognons aiment parler pour ne rien dire.
- Lui répondre de façon à l'obliger à s'en tenir aux faits.
- Éviter de tomber dans le cycle attaque-défense-contre-attaque où l'on défend une accusation, pour être ensuite accusé de nouveau.
- Énoncer les faits sans faire de commentaires ni d'excuses.
- Passer à la résolution de problèmes.
- Être prêt à recommencer plusieurs fois cette stratégie depuis le début.

2. Les indécis

Ils peuvent compromettre un programme parce qu'ils mettent tout en veilleuse, jusqu'à ce qu'il soit trop tard pour faire quoi que ce soit.

Ils tardent tant à prendre une décision que celle-ci est prise pour eux.

Ils s'acharnent sur une tâche pour qu'elle soit parfaite, ce qui n'est jamais le cas.

Stratégies

- Parler ouvertement des problèmes de manière à ce qu'il leur soit facile d'être francs. Suivre tout indice d'indécision.
- Les aider à résoudre le ou les problèmes.
- Classer toutes les solutions par ordre d'importance.
- Faire valoir l'importance de la qualité et du service.
- Dans la mesure du possible, garder la main haute sur les tâches dont on est responsable.
- Être à l'affût de tout indice signalant qu'ils croulent sous la pression de prendre une décision.

3. Les super-conciliants

Ils semblent très raisonnables, sincères et coopératifs, du moins en notre présence.

Il arrive souvent qu'ils ne fassent pas ce qu'ils ont promis de faire.

Ils agissent parfois de manière contraire à ce qu'ils nous ont amené à attendre d'eux.

Stratégies

- Faire en sorte que la franchise ne soit pas intimidante. Ils craignent que l'on ne tienne pas à entendre la vérité.
- Être chaleureux si on le peut et seulement si c'est de bon cœur.
- Ne pas les laisser s'engager à faire quelque chose qui n'est pas réalisable.
- Être prêt à faire des compromis de manière à ce que tout le monde y gagne.
- Prêter l'oreille quand ils plaisantent. C'est habituellement à ce moment-là que la vérité sort.

4. Les négatifs

Ils s'opposent à tout.

Ils sont convaincus que tout ce que l'on propose est voué à l'échec ou irréalisable. Trop souvent, ils sapent l'optimisme pour un projet.

Stratégies

- Éviter de sombrer dans leur négativisme.
- Faire montre de son propre optimisme réaliste.
- Ne pas se rallier à leur position.
- Ne pas s'empresser de proposer des solutions.
- Se servir de leur négativisme de manière constructive. Il n'est jamais mauvais d'avoir un avocat du diable.
- Être prêt à prendre le projet en charge avec l'appui des autres membres de l'équipe si l'on ne peut changer leur attitude.

5. Madame et Monsieur Je-sais-tout

Ils sont convaincus, et aimeraient qu'on soit convaincu, qu'ils savent tout ce qu'il faut savoir sur ce qui mérite d'être connu.

Ils sont habituellement condescendants, imposants ou pompeux.

Ils essaient de donner aux autres un sentiment d'infériorité.

Stratégies

- Faire des recherches sur le sujet.
- Bien écouter et leur indiquer qu'on comprend ce qu'ils disent.
- Leur poser des questions en usant de fermeté, mais sans les confronter. Ils ont horreur d'avoir tort.
- Éviter d'avoir à jouer les contre-experts.
- Les laisser être les experts qu'ils prétendent être.

6. **Les passifs-silencieux**
   Ils répondent à la moindre question et au moindre appel à l'aide par un oui, un non ou un grognement, et parfois avec un « je ne sais pas ».

   Stratégies
   - Poser des questions ouvertes.
   - Les fixer du regard silencieusement, mais amicalement.
   - Laisser de longues pauses dans la discussion pour les inviter à combler le silence.
   - Faire des remarques sur le déroulement de la discussion.
   - Répéter les propos qui ont déjà été énoncés, s'il y lieu.
   - S'efforcer de rompre la tension en les aidant à exprimer leur pensée.
   - Limiter la durée des échanges.

7. **Les agressifs hostiles**
   Ils essaient d'intimider et d'accabler les autres en les bombardant de propos.

   Ils font des commentaires tranchants ou se mettent en colère quand ils ne réussissent pas à imposer leur volonté.

   Ils sont persuadés que leur façon de voir est la seule qui soit valable.

   Stratégies
   - Défendre sa position sans être menaçant.
   - Leur donner le temps de critiquer.
   - Attirer leur attention sans les brusquer.
   - Leur demander de s'asseoir; cela calmera leur agressivité.
   - Se contenter de défendre son propre point de vue, sans les attaquer.
   - Éviter les affrontements.
   - Être courtois.

Nous remercions le Secrétariat d'État pour sa contribution financière à la réalisation de la présente fiche technique.

Cette fiche a été rédigée par **Chuck Bokor** et révisée par **Luna Ramkhalawansingh**, Unité de développement économique des collectivités, MAAARO, Guelph.

Centre d'information du MAAARO
1 877 424-1300
ag.info@omafra.gov.on.ca

www.gov.on.ca/omafra

POD
ISSN 1198-7138
Also available in English
(Order No. 01-037)